

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FLAVIA COUTINHO BARROS

**MAPEAMENTO DOS PROCESSOS DE PROSPECÇÃO DE PARCERIAS NA DIRETORIA
DE RELAÇÕES INSTITUCIONAIS DO *PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE* PARANÁ
POR MEIO DE FLUXOGRAMAS**

CURITIBA
2018

FLAVIA COUTINHO BARROS

**MAPEAMENTO DOS PROCESSOS DE PROSPECÇÃO DE PARCERIAS NA DIRETORIA
DE RELAÇÕES INSTITUCIONAIS DO *PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE* PARANÁ
POR MEIO DE FLUXOGRAMAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito parcial à obtenção do grau de
Bacharel em Gestão da Informação da
Universidade Federal do Paraná.

Orientador Prof. Dr. José Simão de Paula Pinto

CURITIBA
2018

AGRADECIMENTOS

À minha família, pelo total apoio durante o período de graduação.

À todos os meus professores, em especial meu orientador, professor José Simão de Paula Pinto, pelos conselhos e orientação.

À todos os meus amigos pelo companheirismo.

Muito obrigada a todas as pessoas que me acompanharam nessa jornada.

Aos meus colegas do PMI-PR pelo auxílio. Sem suas experiências, a realização deste trabalho não seria possível.

*“Aquele que quebra uma coisa para saber
o que é deixou o caminho da sabedoria.”*
J. R. R. Tolkien

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo a criação de um fluxograma referente aos processos de prospecção de parcerias da Diretoria de Relações Institucionais do **PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE PARANÁ (PMI-PR)**, tendo o seu desenvolvimento com foco na criação de fluxogramas. O PMI é uma instituição formada por voluntários, que oferece certificações e realiza pesquisas voltadas ao gerenciamento de projetos. O estudo consiste em uma análise do ambiente e do comportamento das pessoas envolvidas em relação a realização das atividades que formam os processos. Com a análise foi possível a criação de um fluxograma com o detalhamento das atividades, que possibilita a compreensão das mesmas. Conclui-se que o mapeamento de processos apresenta melhorias, porém está sujeito a falhas e não exclui o fator humano na execução dos mesmos. O fluxograma de prospecção de parcerias apresentado neste trabalho auxilia na construção de uma política de parcerias para o PMI-PR.

Palavras-chave: Fluxograma; Gestão da Informação; Mapa de Processos; Gestão de Projetos.

ABSTRACT

*The present work aims to create a flowchart for the prospecting processes of partnerships of the Institutional Relations Board of **PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE PARANÁ (PMI-PR)**, with its development focused on the creation of flowcharts. PMI is an institution formed by volunteers that offers certifications and conducts research focused on project management. The study consists of an analysis of the environment and the behavior of the people involved in relation to the activities that form the processes. With the analysis it was possible to create a flowchart with the details of the activities, which makes it possible to understand them. It is concluded that the process mapping presents improvements, but it is subject to failures and does not exclude the human factor in the execution of the same ones. The partnership prospecting flowchart presented in this paper helps build a partnership policy for PMI-PR*

Key-words: Flow Chart. Information Management. Process Mapping. Project Management

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. DESCRIÇÃO DOS SÍMBOLOS NO FLUXOGRAMA	35
FIGURA 2. FLUXOGRAMA VISITA DE MERCADO	37
FIGURA 3. FLUXOGRAMA RELACIONAMENTO	39
FIGURA 4. FLUXOGRAMA JANTAR COM OS PARCEIROS	41
FIGURA 5. FLUXOGRAMA HAPPY HOUR EMPRESARIAL	43

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.1 A ORGANIZAÇÃO	9
1.1.1 DRI - Diretoria de Relações Institucionais PMI-PR	10
1.1.2 PMBOK	11
1.2 PROBLEMA	12
1.3 OBJETIVO DO PROJETO	12
1.4 JUSTIFICATIVA	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL	15
2.2 GESTÃO DE PESSOAS	16
2.3 GESTÃO DE PROJETOS	18
2.4 GESTÃO DA INFORMAÇÃO	20
2.5 PROCESSOS	21
2.5.1 Mapeamento de Processos	22
2.5.2 Fluxograma	23
3. METODOLOGIA	26
3.1 RECURSOS	26
3.2 FERRAMENTA DE PESQUISA	27
3.3 COLETA DE DADOS	28
3.4 IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS EXISTENTES	28
4. APLICAÇÃO DO MÉTODO	34
4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	44
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
5.1 DIFICULDADES DE PESQUISA	48
REFERÊNCIAS	49
APÊNDICE	53
ANEXOS	54

1. INTRODUÇÃO

O *Project Management Institute* (PMI) é uma instituição formada por profissionais que trabalham com projetos e especialistas da área e tem como principal tarefa incentivar e auxiliar o gerenciamento de projetos nas empresas. O PMI tem filiais em todo o mundo, porém o desenvolvimento deste trabalho é realizado para o PMI-PR.

Os projetos são ferramentas indispensáveis, estão presentes em todos os tipos de organizações, sejam elas públicas ou privadas. O PMI define projeto como “... um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.” (PMI, 2013, p. 3). Esse esforço é composto de múltiplos fatores que necessitam de gerenciamento. Cada projeto tem características únicas e é realizado a partir de um escopo, que é a fase inicial, onde é realizada uma descrição detalhada de cada etapa do projeto. O escopo serve como base para o monitoramento do projeto.

As tomadas de decisões, referentes às atividades da instituição PMI-PR, são tomadas por diferentes diretorias, cada uma com um foco diferente e são formadas por membros da organização. Os processos da Diretoria de Relações Institucionais (DRI) não estão mapeados, isso resulta em falhas na realização das atividades. O mapeamento de processos é utilizado para realizar a identificação das relações entre os processos, contribuindo para o melhor entendimento das funções do setor.

As informações coletadas e analisadas ao longo da pesquisa formam o mapeamento dos processos da diretoria, dessa forma foi indispensável tratá-las. Todos os membros da diretoria de relações institucionais se mostraram disponíveis para compartilhar as informações sobre suas experiências dentro da diretoria do PMI-PR, assim a pesquisa tem a perspectiva das pessoas sobre o funcionamento.

As perspectivas dos voluntários envolvidos na diretoria são essenciais, tendo as pessoas como recurso principal de qualquer organização. É nas pessoas que está o conhecimento e a cultura, e as características das pessoas é o que define o ambiente e conseqüentemente influencia na realização das atividades.

A gestão de pessoas dentro do PMI é diferente de outras organizações, pelo fato de ser uma instituição formada apenas por voluntários. Todas as atividades dentro

do PMI são compartilhadas e é de responsabilidade de cada voluntário realizar a tarefa.

Para a realização deste trabalho os processos mapeados são referentes a prospecção de parcerias, ou seja, processos que tem como objetivo trazer empresas e pessoas parceiras para dentro do PMI. Na DRI existem quatro processos de prospecção de parcerias, esse que serão mapeados no desenvolvimento do trabalho.

É importante ressaltar que desde o início do projeto, todos os membros da DRI conheciam os objetivos do estudo e que a análise dos dados coletados resultaria na apresentação de um trabalho acadêmico. O apêndice 1 apresenta o pedido para utilização da instituição como objeto de estudo à diretoria do PMI-PR.

1.1 A ORGANIZAÇÃO

O *Project Management Institute* (PMI-PR) é uma organização mundial com foco em gerenciamento de projetos, essa instituição é formada por diversas diretorias. Para a realização deste trabalho, a Diretoria de Relações Institucionais (DRI), é o foco do estudo.

As atividades do PMI-PR são organizadas por uma diretoria formada por voluntários, assim nenhuma função dentro da instituição é remunerada. A empresa foca na capacitação de profissionais da área de gestão de projetos no estado do Paraná, essa equipe de profissionais é formada por executivos, especialistas, consultores e pesquisadores da área.

A instituição possui parceria com empresas privadas, seu papel é auxiliar na criação de escritório de projetos e auxiliar na resolução de problemas relacionados ao gerenciamento de projetos.

De acordo com o site do *Project Management Institute* Paraná os objetivos da organização são ligados a promover o Gerenciamento de Projetos, incluindo o incentivo a pesquisas na área. O site do PMI-PR define missão, visão e valores como:

“A missão do PMI-PR é Promover e valorizar o Gerenciamento de Projetos incentivando sua adoção e contribuindo para a excelência de resultados das organizações e Profissionais do Paraná.

A visão é: Ser referência em gestão de projetos, influenciando a adoção de melhores práticas pelas organizações e profissionais, que irão valorizar e atribuir a isto seu sucesso.

Os valores são: Autonomia com responsabilidade, Simplicidade, Liderança participativa, Engajamento e prontidão, Empreendedorismo, Senso de realização, Senso de propriedade, Ética, Uso do capital Social”.

Os processos da DRI mapeados na realização deste trabalho estão relacionados a prospecção de parcerias, com o objetivo de trazer novas empresas como parceiros do PMI-PR. A parceria com o PMI beneficia tanto a empresa quanto a instituição.

1.1.1 DRI - Diretoria de Relações Institucionais PMI-PR

Dentre as funções da DRI no PMI-PR está a prospecção de novos parceiros: organização de eventos, incentivar a filiação de novos membros, coordenar os voluntários e realizar parcerias com empresas. Esses são os principais processos a serem mapeados.

Todas essas funções são gerenciadas através de reuniões presenciais ou via internet e com documentos compartilhados no ambiente digital Google Drive.

Os membros da diretoria são voluntários que já conhecem o PMI-PR, dentre eles existem especialistas na área de gestão de projetos, empresários e pesquisadores acadêmicos. Assim que qualquer decisão é tomada pela diretoria, a mesma responde aos voluntários responsáveis pelo orçamento da instituição. Sendo assim um dos benefícios que o projeto trará com o mapeamento dos processos, será a melhor apresentação sobre o andamento das atividades.

As documentações referentes às atividades da DRI, como o exemplo do Anexo 1, são armazenadas no ambiente de compartilhamento Google Drive, toda informação sobre o que é realizado pela DRI é compartilhada com todos os membros.

Em paralelo ao este trabalho de mapeamento de processos relacionados com prospecção de parcerias, também existe um projeto para a criação de uma política de parcerias. Essa política também de responsabilidade dos membros da DRI do PMI-PR. A criação dos fluxogramas auxilia na construção da política, pois com os processos mapeados existe melhor entendimento dos mesmos por parte dos envolvidos.

A eficiência da instituição está relacionada com o alcance de seus objetivos, e o aperfeiçoamento dos processos resulta em melhorias na realização das atividades.

1.1.2 PMBOK

O *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) criado pelo PMI, é um guia que mostra as melhores práticas na área de gerenciamento de projetos, e aborda o conhecimento geral sobre o gerenciamento de projetos.

O site do PMI-PR define o PMBOK como a base de todo o conhecimento necessário para a gestão de projetos, esse conhecimento é dividido em 10 áreas:

- Gerenciamento de escopo;
- Gerenciamento de tempo;
- Gerenciamento de qualidade;
- Gerenciamento de custos;
- Gerenciamento de aquisições;
- Gerenciamento de comunicações;
- Gerenciamento de recursos humanos;
- Gerenciamento de riscos;
- Gerenciamento de integração;
- Relacionamento com stakeholders;

O PMBOK, além de ser uma criação da instituição utilizada como objeto de estudo deste trabalho, também é utilizado como fonte para realização do mesmo, dessa forma é importante apresentar resumidamente o guia.

1.2 PROBLEMA

As atividades rotineiras da DRI no PMI-PR, anteriormente a realização deste trabalho, são gerenciadas através de reuniões e de documentos compartilhados na internet. As responsabilidades são delegadas aos membros, porém não à uma forma de avaliar o andamento dos processos. Não existem relatórios que descrevem os processos e isso dificulta a identificação e na resolução de problemas.

A diretoria presta contas de suas atividades aos responsáveis pelo orçamento da instituição, com os processos não organizados essa prestação de contas se torna menos eficiente ao mostrar o que está sendo realizado, e em cada processo e o quanto é necessário investir em cada etapa.

Após identificar essa carência na gestão da diretoria de relações institucionais do PMI-PR, a proposta de realizar uma análise dos processos e mapeá-los, que possibilitam aos envolvidos gerenciar melhor as suas atividades. Com o mapeamento de processos pronto, as atividades são realizadas de forma mais rápida, com eficiência e a identificação de processos com problemas será realizada de forma mais eficiente. Logo, este trabalho visa responder a seguinte pergunta: **“Como o fluxograma pode auxiliar no entendimento dos processos de prospecção de parcerias da Diretoria de Relações Institucionais do PMI-PR?”**.

1.3 OBJETIVO DO PROJETO

O PMI-PR é uma instituição formada por voluntários, onde todas as decisões são tomadas por uma diretoria que presta contas a todos os envolvidos na instituição, mesmo sendo formada por especialistas da área ainda existem dificuldades na realização das atividades que podem ser minimizados com a existência de um mapa de processos.

Esse projeto tem como objetivo tratar as informações para atender as necessidades informacionais da instituição, a tomada de decisões da diretoria maximizando.

a) Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é apresentar, por meio de fluxogramas, os processos de prospecção de parcerias da diretoria de relações institucionais do PMI-PR, com a finalidade de facilitar a compreensão desses processos de prospecção.

b) Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, o presente trabalho aborda os seguintes itens:

- Mapear os processos referentes a prospecção de parcerias na diretoria de relações institucionais do PMI-PR;
- Contribuir com a compreensão dos processos;
- Auxiliar os membros da diretoria na realização de suas tarefas por meio do uso de fluxogramas.

1.4 JUSTIFICATIVA

A diretoria de relações institucionais do PMI-PR não tem controle das suas atividades nos processos de forma eficiente, eles gerenciam as atividades através de documentos no ambiente virtual Google Drive. Os documentos, disponíveis nos anexos deste, mostram relatórios de atividades da diretoria em trabalhos específicos. Outros documentos que compõem o Google Drive da diretoria como contratos com empresas filiadas e relatórios de projetos anteriores.

Propor melhorias para os processos da DRI no PMI-PR irá otimizar a realização das atividades pois os processos serão descritos de forma que qualquer membro que assumir um cargo na diretoria futuramente tenha entendimento dos processos a partir do mapeamento.

O mapeamento de processos na diretoria do PMI-PR é necessário para que os próximos voluntários que assumirem cargos na diretoria tenham os processos descritos e normalizados, dessa forma será poupado tempo e não haverá necessidade de auxílio de ex-membros da diretoria, sendo essa a justificativa prática.

Como justificativa teórica SINK e TUTTLE (1993) mostram que o mapeamento de oferece inúmeros benefícios para as organizações, entre esses benefícios estão:

Criar visões sobre o futuro, planejar, desenvolver intervenções específicas, desenvolver sistemas que mostrem se o objetivo pré-estabelecido está sendo cumprido corretamente e desenvolver sistemas de apoio.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para realizar um projeto de mapeamento de processos é indispensável ter embasamento teórico. Dessa forma, pode ser feita uma análise sobre o que está sendo trabalhado. Neste caso, é necessário trazer da literatura definições sobre os principais assuntos abordados.

O referencial teórico aborda os fundamentos sobre gestão de projetos, gestão da informação, processos e mapeamento de processos, trazendo, também, fundamentos relacionados a cultura organizacional. A cultura organizacional, no caso do mapeamento de projetos da DRI, está relacionada a forma que as pessoas realizam as atividades antes e depois da aplicação do fluxograma.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Para a realização do mapeamento de processos, é indispensável conhecer a organização e as pessoas envolvidas. Dessa forma, é necessário compreender e estudar como as pessoas realizam as atividades relacionadas a cada processo, pois cada atividade realizada carrega características das pessoas envolvidas, características essas referentes ao modo como cada pessoa trabalha com o processo, as experiências que possui e como transmite esse conhecimento para os novos membros.

Na literatura encontram-se diversos conceitos de cultura organizacional. Primeiramente, pode-se apresentar a definição de cultura organizacional como "... o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes expectativas compartilhados por todos os membros da organização." (Chiavenato, 1999).

Sousa (2013, p. 16), considera que a cultura organizacional é o resultado de uma mescla de diversas outras culturas, que são trazidas para a organização por meio das pessoas que nela estão envolvidas.

De acordo com Lacombe (2011, p. 355), a cultura organizacional é um recurso da administração e pode ser usado para alcançar os objetivos da mesma forma que a tecnologia, os insumos de produção, os equipamentos, os recursos financeiros e os recursos humanos". Lacombe considera, também, que a cultura pode ser explícita ou

implícita, sendo que a explícita pode ser documentada, e a implícita pode ser visualizada por meio da forma com que a administração da organização se comporta.

Para uma análise detalhada da cultura organizacional dentro da DRI, verifica-se na literatura Macedo (2001), que trata de diversos traços nas empresas familiares brasileiras. Mesmo não tratando de uma organização familiar, pode-se identificar traços como a preferência pela comunicação verbal e pelos contatos pessoais.

Para Tamayo e Gondim (1996), os valores das pessoas dentro das organizações podem ser definidos como: “princípios ou crenças, organizado hierarquicamente, relativos a metas organizacionais desejáveis que orientam a vida da organização e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos”. Esse conjunto de características é o que forma a cultura organizacional, que deve ser analisada cuidadosamente para entender o comportamento de um grupo. Mesmo o PMI sendo uma instituição voltada ao gerenciamento de projetos, encontra-se profissionais de áreas distintas.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

As organizações consideram o desenvolvimento das pessoas, buscando a gestão de talentos, buscando capacitar os profissionais em suas respectivas áreas de atuação, buscando melhorias nas competências humanas, isso influencia no alcance dos resultados esperados da organização.

Deve-se destacar também que num processo em que envolve a Gestão de Pessoas se faz necessária a conciliação do conhecimento existente, com vistas a maximizar os resultados, ressaltando e reconhecendo o capital humano e intelectual da organização.

Sendo assim, Chiavenato (1999) afirma que,

“O gestor necessita saber sobre potencial de sua equipe, e, por meio do conhecimento de suas competências, potencializar e aproveitar adequadamente habilidades, incrementando o sentimento de unicidade na equipe”.

Na busca pelas melhores e mais assertivas decisões, o gestor de pessoas precisa conhecer mais amplamente os processos, ter visão integral da organização, adequando as decisões e revendo processos e posições. ainda dentro dessa visão integralista, surge a necessidade dos trabalhadores possuírem um novo conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, sendo necessário “também escolaridade adequada à função, flexibilidade, adaptabilidade, trabalho em equipe, comprometimento organizacional, inovação e criatividade” (CHIAVENATO, 1999).

De acordo com Chiavenato é clara a necessidade das pessoas trabalharem para a satisfação de suas necessidades, visando seu sucesso pessoal. De outro lado, as empresas necessitam de colaboradores dispostos a produzir bens e serviços, atender seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos (CHIAVENATO, 1999, p. 37).

É necessário refletir sobre essa área do conhecimento em todos os tipos de organização, porém tratando-se de uma instituição formada por voluntários a gestão das pessoas tem sua importância aumentada. O diferencial das pessoas que compõem o PMI é que todos os voluntários atuam na área de gestão de projetos e consequentemente já possuem conhecimento.

Encontra-se na literatura a definição de Gil (2001, p.17) para a gestão de pessoas:

“a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Constitui, a rigor, uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de RH. Essa expressão aparece no final do século XX e guarda similaridade com outras que também vêm popularizando-se, tais como Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros e Gestão do Capital Humano”.

Em uma instituição formada exclusivamente por voluntários, a gestão de pessoas é fundamental para que todos estejam motivados e colaborem com a criação do mapeamento dos processos. Tendo uma equipe com pessoas igualmente focadas, o objetivo é alcançado de forma mais eficiente.

Observando a gestão de pessoas na DRI é indispensável abordar o conceito de comunicação. Para Kunsch (2006), a comunicação nas organizações:

[...] em geral, como fontes emissoras de informações para seus mais diversos públicos, não devem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causam os efeitos positivos desejados ou que são automaticamente respondidos e aceitos da forma como foram intencionados. É preciso levar em conta os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo. Daí a necessidade de ultrapassarmos a visão meramente mecanicista da comunicação para uma visão mais interpretativa e crítica.

Os membros do PMI geralmente disponibilizam do seu tempo pessoal para a realização das atividades na instituição. Isso resulta em conflitos de horários para o agendamento de reuniões, conseqüentemente apresenta problemas de comunicação que devem ser evitados.

Também sobre a comunicação em gestão de pessoas, LIMA (1996) afirma que:

(...) estas novas políticas falam de participação, de iniciativa, de inovação e de maior liberdade conjugada com as novas responsabilidades que o indivíduo assume na organização. Mas elas falam, ao mesmo tempo, de conformidade às normas, do consenso, de adesão ao projeto proposto pela empresa. [...] Elas (as políticas de Recursos Humanos) preconizam sempre a necessidade de se estabelecer uma rede de comunicação intensa na empresa. Trata-se de uma comunicação estratégica, baseada na persuasão e no condicionamento com a finalidade de obter a adesão máxima do pessoal.

Dessler (1998 apud CHIAVENATO, 1999), trata a gestão de pessoas como a função administrativa com foco na aquisição, treinamento, avaliação e remuneração de empregados. Tratando o gerente com “gerente de pessoas”, pois todos estão envolvidos em atividades relacionadas às atividades dentro das organizações.

2.3 GESTÃO DE PROJETOS

De acordo com Keelling (2002), o significado de projeto é um trabalho que visa a criação de um produto ou sua execução que envolve algum grau de incerteza na realização. As pessoas envolvidas pelo projeto estão limitadas no prazo, custo e escopo. Maximiano (2002, p. 26) apresenta outra definição conceito de projeto, ele apresenta projetos como atividades temporárias, com começo, meio e fim programados, objetivando fornecer um produto singular.

O site do PMI chapter Mato Grosso apresenta uma breve história do gerenciamento de projetos, e mostra que esse conceito não é algo novo. Nele, é possível entender que se realizar uma análise durante a história antiga, medieval, até o renascimento até as revoluções industriais, o gerenciamento de projetos evoluiu de acordo com as necessidades dos dias atuais. Essas necessidades de sistematizar e organizar atividades em conjunto deu surgimento à disciplina metodizada de gerenciamento de projetos no século XX.

Para Xavier (2006) gerenciar um projeto, é um desafio definir de forma clara e objetiva os produtos e serviços em relação aos seus objetivos que são os resultados apresentados ao cliente, assim que estabelecendo o escopo de trabalho o mesmo deve ser realizado pela equipe responsável.

A definição do *Project Management Institute* para o gerenciamento de projetos é “...aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos” (PMI, 2014). Essa definição direciona o gerenciamento de projetos unicamente para o atendimento dos requisitos. Sendo esse o objetivo da gestão de projetos no presente trabalho.

Daychoum (2005) diz que para gerenciar um projeto deve-se combinar pessoas e técnicas necessárias para gerenciamento dos recursos indispensáveis para atingir os resultados esperados ao fim do projeto, ou seja, realizar o proposto no escopo para concluir o projeto dentro do que foi predefinido.

Além do gerenciamento de projetos ser o serviço ofertado pelo objeto de estudo, também é necessário para organização do trabalho. Esse fato é benéfico, pois os envolvidos no trabalho são especialistas na área.

Envolvendo o gerenciamento de projetos, verifica-se o tratamento de requisitos, que tratam da análise, identificação e definição de requisitos dentro do gerenciamento de projetos, o gerenciamento de requisitos possibilita assegurar o sucesso do projeto (PMI, 2014).

Um ponto importante para a história do gerenciamento de projetos, também apresentado no site do PMI-MT foi o início do PMI:

[...]em 1969 na Pensilvânia - EUA, onde um grupo de profissionais se reuniu para discutir e compilar as melhores práticas do gerenciamento de projetos. Com a alta especialização e cada vez mais necessidade de métodos e boas práticas, o PMI cresceu de modo que passou a ser a maior organização sem fins lucrativos no campo da ciência do gerenciamento de projetos. Com todas essas demandas não só em compilar boas práticas, mas também atestar pessoas com conhecimento baseados nestas práticas, surgiram o PMBOK e as certificações.

Todo projeto tem seu fim definido com o alcance dos seus objetivos. O PMBOK (2014) define como projeto como um esforço temporário para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

2.4 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Este tópico tem início com a definição de informação como “...estruturas significantes com a competência de gerar conhecimento para o indivíduo e seu grupo.” (BARRETO, 1994).

A gestão da informação tem como objetivo tratar a informação para que a mesma tenha qualidade e se transforme em uma ferramenta de auxílio à tomada de decisão. A definição de Gestão da Informação “...é um conjunto de processos que englobam atividades de planejamento, organização, direção, distribuição e controle de recursos, visando à racionalização e à efetividade de determinado sistema, produto ou serviço.” (MARCHIORI, 2002, p. 74). Encontra-se informação a partir de dados com significância e essa informação pode gerar conhecimento quando utilizada.

A análise e o uso da informação para Barbosa (2018) são fatores de transformações sociais e econômicas estabelecidos para converter as necessidades em resultados práticos através das diversas formas de conhecimento. Durante a realização do trabalho, a fonte de informação foi constantemente utilizada. Um dos objetivos do trabalho é transformar o mapeamento dos processos de prospecção de parcerias em fonte de informação.

Choo (1994) as classifica as fontes de informação em quatro categorias: externas e pessoais, externas e impessoais, internas e pessoais, e internas e impessoais. Para o mapeamento dos processos é necessário analisar todas as quatro categorias.

Para Bytheway (2014) a gestão da informação todos os assuntos relacionados à informação na área de negócios, segundo ele é o corpo de conhecimento em gestão da informação, dividido em seis áreas do conhecimento que são:

- Tecnologia da Informação;
- Sistemas de Informação;
- Informação de negócio/Processo de negócio;
- Benefício de negócio;
- Estratégia de negócio;

Bytheway (2014) descreve que os aspectos devem ser entendidos pela equipe gerencial, não por um só indivíduo. Já que os aspectos, mesmo que com domínios e funções diferentes, tratam do corpo de conhecimento em organização da informação

2.5 PROCESSOS

Para mapear os processos é necessário compreender o que é um processo. Logo, o conceito de processos é “...um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar em um produto especificado para um determinado cliente ou mercado (...) é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e inputs e outputs claramente identificados: uma estrutura para a ação.” (DAVENPORT, 1994)

Na diretoria do PMI-PR, os processos de entrada e saída são objetos de estudo para a realização do projeto, e é com eles que o processo de mapeamento é iniciado.

De acordo com a NBR ISO 10006 (2000) processo é descrito como um conjunto de recursos e atividades que se relacionam entre si que onde insumos são transformados em resultados. Assim as atividades dos processos apresentados neste trabalho visam a prospecção de parcerias como resultado. A NBR ISO 10006 (2000) também aponta que todas as etapas devem formar uma corrente foca o alcance de

um objetivo que é o resultado final do serviço. A comunicação no processo, deve ser efetiva, assim quando forem executados as informações estejam ordenadas.

Para Vernadat (1996), a Modelagem de Processos é definida como sendo um conjunto de atividades que deve ser seguido para a criação de um ou mais modelos, com o objetivo de representação, comunicação, análise, projeto ou síntese, tomada de decisão, ou controle.

Gorges (2007) descreve os processos de gerenciamento de projetos como orientados a aplicar o conhecimento e as habilidades no decorrer do projeto, isso possibilita a aplicação de novas informações e que podem ser revisadas durante o projeto.

2.5.1 Mapeamento de Processos

Como conceito para mapeamento de processos é definido como “...uma ferramenta essencial para o nível gerencial ser capaz de entender o sistema atual de operações e, com isso implementar o *kaizen* de sistema.” (ROTHER, SHOOK. 2000). No caso do projeto aplicado na diretoria do PMI-PR, o processo de produção se relaciona com a realização das atividades.

Escolher o mapeamento como forma de organizar as atividades na diretoria do PMI-PR proporciona aos envolvidos analisar cada detalhe do processo.

Segundo MELO (2008, p. 27), a escolha do mapeamento como ferramenta de melhoria se baseia em seus conceitos e técnicas que quando empregadas, de forma correta, permitem documentar todos os elementos que compõem um processo e corrigir qualquer um desses elementos que estejam com problemas, sendo uma ferramenta que auxilia na detecção das atividades não agregadoras de valor.

Existem diversas técnicas de mapeamento, entre elas:

- Diagrama homem-máquina: tem por objetivo o estudo da inter-relação entre o trabalho do homem e o da máquina, identificando os tempos ociosos de ambos e balanceando a atividade do posto de trabalho (BARNES, 1982).
- Fluxograma: Destina-se à descrição de processos. Um processo é uma determinada combinação de equipamentos, pessoas, métodos, ferramentas e matéria-prima, que geram um produto ou serviço com determinadas características (LINS 1993).

Na literatura encontramos diversas técnicas para a realização do mapeamento, essas técnicas mostram conceitos diferentes, o que possibilita analisar qual a melhor técnica para a realização do projeto, de acordo com Pinho (2007) as técnicas são:

Quadro 1 - Técnicas para representação das atividades de um processo.

Mapa de processo (Barnes, 1982)	Técnica para se registrar um processo de maneira compacta, através de alguns símbolos padronizados;
Mapofluxograma (Barnes, 1982)	Representação do fluxograma do processo em uma planta de edifício ou na própria área em que a atividade se desenvolve;
Fluxograma (Slack 1997)	Técnica de mapeamento que permite o registro de ações de algum tipo e pontos de tomada de decisão que ocorrem no fluxo real;
IDEF3 (Tseng, 1999):	Diagramas que representam a rede de “comportamentos” do cliente;
DFD (Alter, 1999)	Fluxo de informações entre diferentes processos em um sistema;
Blueprint (Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2000)	Mapa ou fluxograma de todas as transações integrantes do processo de prestação de serviço;
UML (Booch, 2000)	Fluxograma que dá ênfase à atividade que ocorre ao longo do Tempo;

Fonte: Adaptado de Pinho, (2007) pela autora (2018).

Para a realização do presente trabalho de mapeamento de processos da diretoria do PMI-PR, apenas as duas primeiras técnicas serão utilizadas.

2.5.2 Fluxograma

O fluxograma é a forma mais compreensível de desenho de processos conhecido pelos voluntários alocados na DRI. Para Barnes (1977), o fluxograma é uma técnica que permite registrar um processo de maneira compacta, a fim de tornar possível sua melhor compreensão e posterior melhorias.

Araújo (2005) apresenta diferentes tipos de fluxogramas, são eles:

QUADRO 2 - diferentes tipos de fluxogramas

Fluxograma sintético	demonstra a sequência dos vários passos de determinado processo, oferece uma ideia genérica;
Fluxograma de blocos	similar ao anterior, porém permite representar fluxos alternativos;
Fluxograma “esqueleto”	usado quando há consultas em documentos não necessariamente ligados ao processo;
Fluxograma de procedimentos	há certa semelhança com o fluxograma esqueleto e fluxograma de blocos, a diferença é que ele não só representa o processo, como reproduz um detalhamento maior;
Fluxograma vertical	descreve os passos, assim como sua descrição e cargo da pessoa que está realizando a ação, sendo que é estruturado em colunas;
Fluxograma de documentos	como o próprio nome diz, descreve os passos seguidos por determinado documento dentro de um processo
Fluxograma integrado	integra todas as informações objetivas do processo em uma só planilha, apresenta detalhes como tempo e distância

Fonte: Adaptado de Araújo, (2005) pela autora (2018)

Para Hunt (1996) o mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que propõe melhorias ou mudanças de estrutura nos processos.

Com a análise da literatura pode-se concluir que fluxograma auxilia o mapeamento do fluxo de um processo, descrevendo cada atividade detalhadamente por representação gráfica com símbolos de conhecimento geral. O fluxograma nos dá uma visão detalhada do fluxo das atividades.

Para que se possa propor qualquer tipo de melhoria em processos, todas as suas etapas devem estar bem definidas. Na DRI as etapas eram de conhecimento apenas daqueles que estiveram presentes na realização das atividades dos processos. Assim Oakland (1994) define fluxograma como representação gráfica do registro de etapas do processo, assim facilita a sua visualização e análise. Para Oakland o fluxograma tem como finalidade ordenar a sequência de etapas.

Em contraposição aos autores anteriores, D'Ascensão (2001) apresenta dois diferentes tipos de fluxogramas que são:

QUADRO - 3 Fluxogramas horizontal descritivo e de colunas

horizontal descritivo	descreve fluxo das atividades, dos documentos e das informações que circulam em um processo.
horizontal de colunas	Usado para identificar gargalos, duplicidade de atividades, identificar onde se originam os diversos documentos que tramitam no processo, entre outros.

Fonte: Adaptado de D'Ascensão, (2001) pela autora (2018)

3. METODOLOGIA

A metodologia do trabalho é qualitativa, existindo a análise de dados extraídos de reuniões com os membros da diretoria do PMI-PR, e se baseia em analisar os documentos já existentes no Google Drive (ambiente de compartilhamento online). Esse tipo de pesquisa é definido como Pesquisa Documental.

Para descrever a metodologia qualitativa aplicada no projeto, Richardson (1980) descreve que “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”. Essa definição se aplica a presente pesquisa, pois foi realizada uma análise profunda para a compreensão dos processos da diretoria.

A análise de documentos já existentes na diretoria foi realizada com o objetivo de avaliar o funcionamento da diretoria mapeando sua trajetória. Nessa análise, avaliou-se como as informações contidas nesses documentos são utilizadas como referências para a realização de trabalhos futuros.

O mapeamento de processos se inicia com a coleta de dados. Para a realização deste estudo, a análise foi realizada a partir de relatórios das reuniões e de documentos do Google Drive (arquivo digital e online) da DRI, reuniões essas que tratam da prospecção de parcerias. Assim foi delegado a cada voluntário, membro da DRI, suas funções em relação a todos os assuntos voltados à prospecção de parcerias.

3.1 RECURSOS

Para o desenvolvimento deste trabalho, foram utilizados os seguintes recursos:

- Acesso à internet para participação das reuniões e acesso ao Google Drive;
- Ferramenta de pesquisa online Google, para o acesso a base de dados;
- Conexão com o Drive da diretoria do PMI-PR;
- Skype para participação das reuniões;
- Recursos humanos (Membros da diretoria de relações institucionais);
- Google Drawings.

As pessoas são indispensáveis para a realização do mapeamento de processos, pois nelas está o conhecimento sobre o funcionamento da diretoria do PMI-PR. Para analisar esse funcionamento são realizadas reuniões presenciais e *online*. Qualquer organização apresenta uma base de conhecimento. Assim, é indispensável criar meios de incentivar a visibilidade dos conhecimentos possuídos pelas pessoas, com isso se pode ter melhor aproveitamento desses conhecimentos e criar uma forma mais eficaz de obter vantagens competitivas (SALIM, 2005).

3.2 FERRAMENTA DE PESQUISA

A proposta inicial foi a utilização de questionário como ferramenta de pesquisa, porém em virtude da disponibilidade dos colaboradores optou-se pelo método de observação.

O Método de observação, realizada para analisar o mapeamento dos processos da DRI tem como seu principal objetivo é aprimoramento de ideias. Assim através de reuniões e conversas com os demais membros da DRI, foi possível extrair informações para concluir a aplicação do mapeamento de processos.

Para Oliveira (2010), a observação é uma ferramenta que pode ser utilizada por três tipos de abordagens de pesquisa, que são: 1. Possibilitar a análise no comportamento dos participantes em uma nova luz e descobrir novos aspectos do contexto; 2. Utilizar em conjunto com outros métodos de coleta de dados, providenciando evidências adicionais para triangulação e estudo da pesquisa; 3. É um método particular apropriado para pesquisa em sala de aula.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados para a realização do projeto foi realizada, de forma qualitativa, através da participação em reuniões referentes ao mapeamento de processos, as reuniões são lideradas pelos membros já familiarizados com os processos, o conhecimento é passado aos membros mais novos assim como a forma de realizar as atividades.

Para Salim (2005) Mapear conhecimento consiste em:

“Toda organização dispõe de uma base de conhecimento. A conhecida frase “ah, se soubéssemos o que sabemos” resume a importância de serem criados mecanismos e incentivos para dar visibilidade aos conhecimentos possuídos pelas pessoas, imersos nos diversos subsistemas e nas redes externas. Saber onde encontrar aquilo de que se precisa, de forma rápida e eficiente, pode ser mais importante do que acumular informações, sobretudo nestes tempos de conectividade em tempo real e em escala global.”

Para a coleta de dados foi utilizada também a plataforma Trello, ferramenta online para gerenciamento de projetos. Nesta plataforma estão armazenados documentos utilizados pela equipe da DRI durante a construção do Fluxograma para mapear os processos de prospecção de parcerias.

3.4 IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS EXISTENTES

Os processos da DRI relacionados a prospecção de parcerias são: Visita de Mercado, Relacionamento, Jantar com os parceiros e Happy Hour Empresarial. Para a realização deste trabalho, os dados foram retirados de uma reunião, com o relatório em Anexo 2, nela os voluntários com mais tempo de diretoria descreveram os processos detalhadamente.

Como metodologia qualitativa a pesquisa exploratória, pode-se considerar variados aspectos relativos ao trabalho aplicado. Para Gil (2002) as pesquisas exploratórias tratam de: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que “estimulem a compreensão”.

Para obter informações referentes aos objetivos e as atividades dos processos, foram realizadas reuniões com os participantes da DRI, onde foi possível obter

informações de um grupo de pessoas numa só sessão, otimizando tempo e custo em relação à realização de entrevistas individuais com o mesmo número de indivíduos. Assim, foi possível compreender o comportamento e experiências das pessoas que já tem conhecimento os processos de prospecção de parcerias. O debate proporcionou que os membros da DRI transmitirem suas opiniões com as dos demais, tendo contato com diferentes perspectivas.

Os objetivos Gerais dos Processos de prospecção de parcerias são: fazer a prospecção de novas parcerias conforme tipos de parcerias pré-determinadas, estabelecer os termos de parcerias padrões para cada tipo de parceria e que sirva de base de orientação do produto a ser oferecido, desenvolver as contrapartidas com os novos parceiros e a diretoria responsável pela operacionalização, garantir que os termos sejam assinados pelas partes e fique disponível para consulta, e por fim encaminhar à Gerência responsável todas as informações para que seja realizado um ótimo relacionamento com estas novas parcerias. A aplicação dos processos se aplica ao Processo da DRI Diretoria de Relações Institucionais do PMI-PR. Para garantir o cumprimento das atividades deste processo, cabe às áreas citadas o cumprimento das atividades deste mapeamento, nos casos em que ele for aplicável.

a) Visita de mercado

Tem como objetivo proporcionar um evento onde é possível conhecer a organização indicada, apresentar o PMI e expor os benefícios de se filiar ao mesmo. Na visita de mercado os filiados têm a oportunidade de conhecer empresas de referência que aplicam as boas práticas de gerenciamento de projetos. De acordo com Choo (1994) a fonte de informação que se adequa a esse processo se caracteriza como externo e impessoal, por ser direcionado à empresas parceiras e possuir contato com diferentes tipos de mercado.

As atividades do processo “Visita de Mercado” são:

- Conversar com o parceiro;
- Estabelecer Datas;
- Estabelecer N° de pessoas;
- Realizar Trabalho de validação;
- Definir Estrutura;
- Avaliar restrição em relação aos participantes;

- Realizar contato com a diretoria de marketing;
- Formulário de solicitação para desenvolver a arte palestrante (aproximadamente 10 dias)
- Validação do convite;
- Abertura do evento no sympla;
- Abrir divulgação para dentro do PMI para filiados;
- Divulgação do evento;
- Pedido interno para registro material do “PMI banner”;
- Receber o número de inscritos - durante o processo de validação ver adesão das pessoas do evento;
- Validação da lista - se existir validação, avisar filiado se ele pode participar;
- Definir participante que representa o PMI (Diretor, gerente, analistas);
- Enviar a lista para autorizar na portaria (incluir PMI na lista);
- Estar presente no evento;
- Feedback de quem esteve presente;
- Pesquisa de satisfação;
- Informar o marketing com fotos registros;
- Encerramento do evento;
- Relatório do encerramento;
- Tabular resultados.

b) Relacionamento

Onde o objetivo é formalizar o termo de parcerias e criar um sistema de parcerias. Segundo Choo (1994) a fonte de informação deste processo pode ser caracterizada como interna e impessoal pois as atividades, descritas no processo, são de responsabilidade da DRI.

As atividades do processo de relacionamento são:

- Entrada do termo de parceria (Documento);
- O analista avalia no termo o que é pontual e o que não é pontual;
- Sistema de parceria;
- Definir uma frequência - contato - e-mail ou telefone;
- Caso tenha problema - acionar a diretoria;

- Parceria - algumas possuem data de termino (Ver antecipado - 3 a 2 meses antes monitorar a questão de parceiros);
- Negociação;
- Analisar quantos parceiros são recebidos e quantos estamos mantendo.

c) Jantar de parceiros

Tem como objetivo reunir os parceiros existentes e os potenciais para um ambiente agradável, onde serão apresentadas as novidades referentes aos parceiros do PMI. Esse processo é de custo total do PMI-PR, o que resulta em todas as decisões serem tomadas com prestação de contas ao financeiro. A fonte de informação para o processo Jantar com Parceiros pode ser classificada de acordo com Choo (1994) pode-se identificar as fontes de informação para esse processo como externas e pessoais e internas e pessoais, sendo que suas atividades são de incumbência dos voluntários da DRI que se relacionam diretamente com os parceiros.

As atividades do processo “Jantar de Parceiros são”:

- Definir o ticket médio de número de convidados para o jantar e a data;
- Critérios de convidados e valor de investimento por pessoas;
- Busca de local: verificar estrutura como por exemplo Projetor, TV, tomada;
- Locais adequados a receber o evento - espaços reservados;
- Política de pagamento/faturamento;
- Gerar lista de convidados (Todas as diretorias terão convidados - validar convidados com o diretor - ordem de importância, lista de espera e o número de pessoas representando o PMI);
- Convites - sempre por telefone - envio da confirmação por e-mail pessoal e intransferível;
- Se não confirmou retornar ligação;
- Fechar a lista de convidados;
- Confirmar o número de convidados com o restaurante;
- Preparar o material para levar no dia para apresentar;
- Preparar os brindes para os parceiros;
- Definir membro do PMI para recepcionar – geralmente o diretor;

- Avaliar o faturamento;
- Envio da nota para o financeiro do PMI;
- Envio do agradecimento a quem esteve presente.

d) Happy hour empresarial

Seu objetivo é proporcionar um encontro informal de custeio próprio por pessoa e reúne os parceiros potenciais. Por ser um processo de caráter informal pode ser classificado, de acordo com Choo (1994) na categoria de fontes de informação como externa e pessoal.

As atividades do processo de Happy Hour Empresarial são:

- Estabelecer Número de convidados;
- Estabelecer Data;
- Critérios de convidados;
- Busca do local (Locais adequados a receber o evento - espaços reservados);
- Gerar lista de convidados - todas as diretorias vão ter convidados – aberto;
- Número de pessoas representando o PMI;
- Convites - sempre por telefone - envio da confirmação por e-mail. Cada diretoria convida os seus parceiros em potencial;
- Confirmação dos participantes;
- Fechamento da lista de convidados;
- Número de convidados: confirmar com o local e quem estará presente para recepcionar (PMI);
- Imprevistos (pagar para o convidado pedir nota para reembolso);
- Envio do agradecimento a quem esteve presente.

Em relação a gestão de custos e de tempo, é importante esclarecer que as atividades dos processos de prospecção de parcerias variam de acordo com os parceiros em potencial. O processo Jantar de Parceiros, por exemplo, tem variação de custo e tempo de acordo com o número de parceiros e local do evento. No Happy Hour Empresarial, existe uma atividade de imprevistos caso o parceiro não possa arcar com as despesas, assim se pode observar um exemplo de gestão de risco.

É importante ressaltar a mudança cultural que o mapeamento de processos trará, ou seja, o comportamento das pessoas em relação a realização das atividades será diferente. Isso resulta do fato que sem o mapeamento dos processos as informações sobre o andamento das atividades eram descritas aos voluntários mais novos pelos veteranos da DRI.

4. APLICAÇÃO DO MÉTODO

A literatura apresenta diversos métodos para a criação de um mapa de processos, como por exemplo: EPCs (Event-driven Process Chains, diagramas de atividades UML (Unified Modeling Language, Linguagem de Modelagem Unificada), BPMN (Business Process Model and Notation, Modelo e Notação de Processos de Negócio). Primeiramente foi proposto, para desenhar o mapa uma modelagem de sistemas em BPMN que é um padrão, criado pela Business Process Management Initiative (BPMI). Tem uma apresentação eficiente e simples por apresentar o processo através do Diagrama de Processos de Negócio (DPN).

A primeira proposta apresentada na DRI foi desenhar o mapa de acordo com o BPMN, porém essa metodologia de mapeamento já tinha sido apresentada anteriormente a execução deste, está disponível no anexo 3. Não foi possível dar continuidade com essa metodologia, pois o mapa foi desenhado sem uma especificação aprofundada das atividades e do objetivo do processo.

Os fluxogramas apresentados a seguir atendem os objetivos propostos neste projeto. Mesmo sendo de responsabilidade da administradora do projeto, todos os membros da DRI acompanharam o desenvolvimento do mapeamento e do desenho do fluxograma. Como citado anteriormente, em paralelo ao desenvolvimento deste trabalho, é de responsabilidade de outro membro da diretoria criar uma política que prospecção de parcerias.

Tendo finalizada a coleta de informações referentes aos processos, iniciou-se a criação do desenho do mapa dos processos. Após a troca de informações com outros membros da DRI, foi possível definir o desenho dos processos como fluxograma, mapeamento este em que todos os membros da DRI estão familiarizados. É fundamental que todos os voluntários possam entender o fluxograma para que não existam dúvidas na maneira de realizar as atividades.

Mesmo com os fluxogramas desenhados e os processos descritos, não pode-se eliminar o fator humano, ou seja, as experiências vividas anteriormente pelas pessoas devem ser levadas em consideração. Assim o mapeamento descreve uma sequência de atividades e facilita o entendimento dos processos, mas nunca exclui o fator humano. A Figura 1 descreve os símbolos utilizados e seus significados para melhor entendimento das figuras: 2 Fluxograma Visita de Mercado, 3 Fluxograma

Relacionamento, 4 Fluxograma Jantar com os Parceiros e 5 Fluxograma Happy Hour Empresarial.

FIGURA 1. DESCRIÇÃO DOS SÍMBOLOS NO FLUXOGRAMA.



FONTE: A autora (2018).

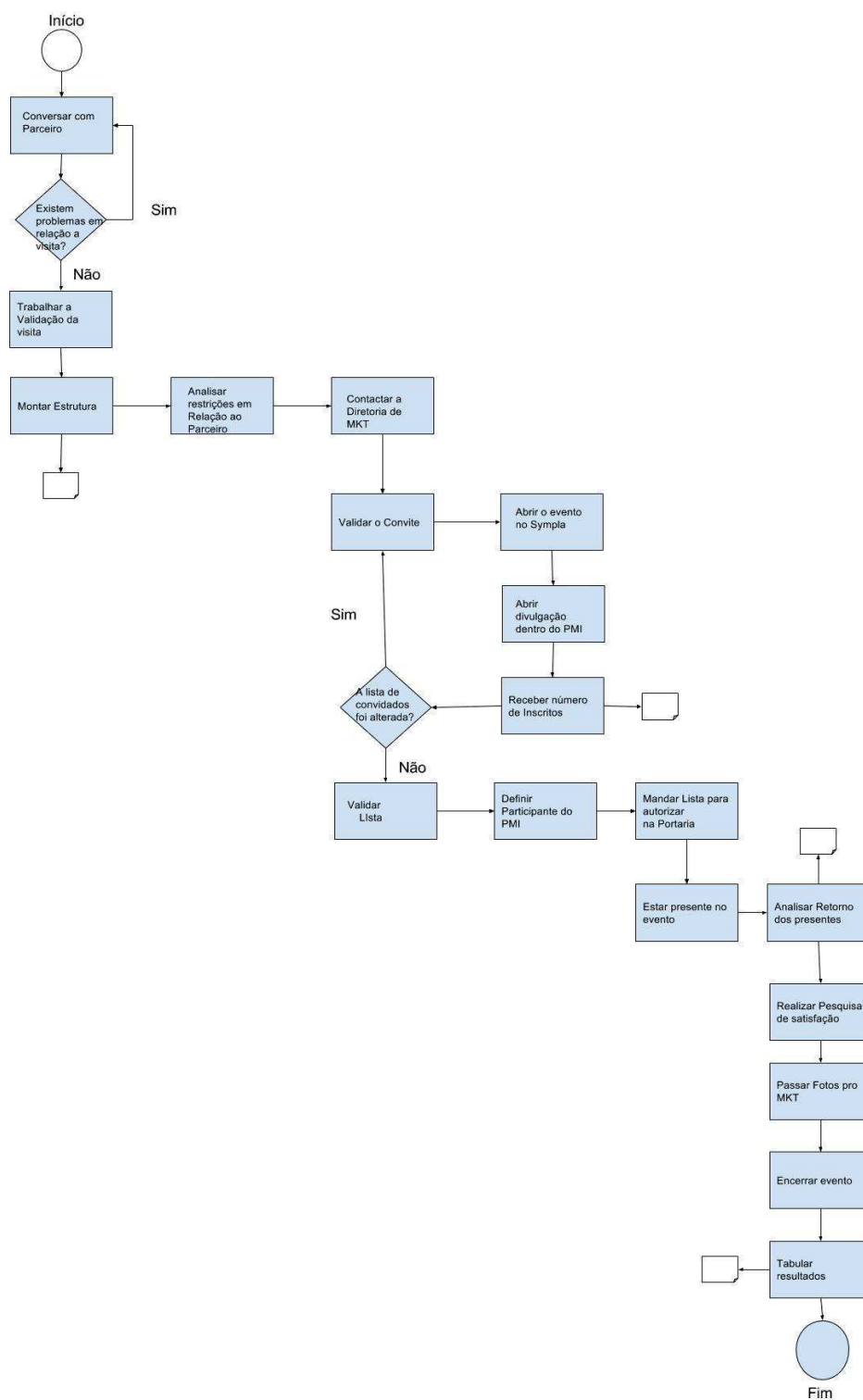
O fluxograma tem como função deixar os processos mais claros e permitir um melhor entendimento dos mesmos. Todos os processos desenhados têm suas atividades na ordem em que ocorrem, com a indicação da direção do fluxo por setas. É conveniente que todas as atividades sejam nomeadas, de forma que cada primeira palavra da descrição seja um verbo, assim como nos algoritmos para programação.

Os fluxogramas construídos no desenvolvimento do trabalho apresentam falhas no processo ou em suas atividades, dessa forma o mapeamento resulta em apresentar de forma mais detalhada a sequência das atividades aos membros fazendo assim com que todos possam compreender os processos. Assim é possível propor melhorias para melhor alcance dos objetivos.

Os seguintes fluxogramas descrevem a sequência de atividades, decisões a serem tomadas e qual atividade gera documentação ou não, estas documentações

são as descritas anteriormente no momento da coleta de dados, para a criação dos fluxogramas a nomenclatura das atividades é um verbo no infinitivo caracterizando uma ação.

FIGURA 2. FLUXOGRAMA VISITA DE MERCADO.



FONTE: Desenho da autora adaptado (2018).

Análise do fluxograma: O fluxograma Visita de Mercado mostra as sequências das atividades com o objetivo de facilitar o trabalho dos membros responsáveis pela organização deste evento.

Dentre os documentos gerados durante o decorrer deste processo estão lista de participantes; estrutura da visita; relatório do retorno dos participantes; tabulação de resultados.

Problemas no processo Visita de Mercado:

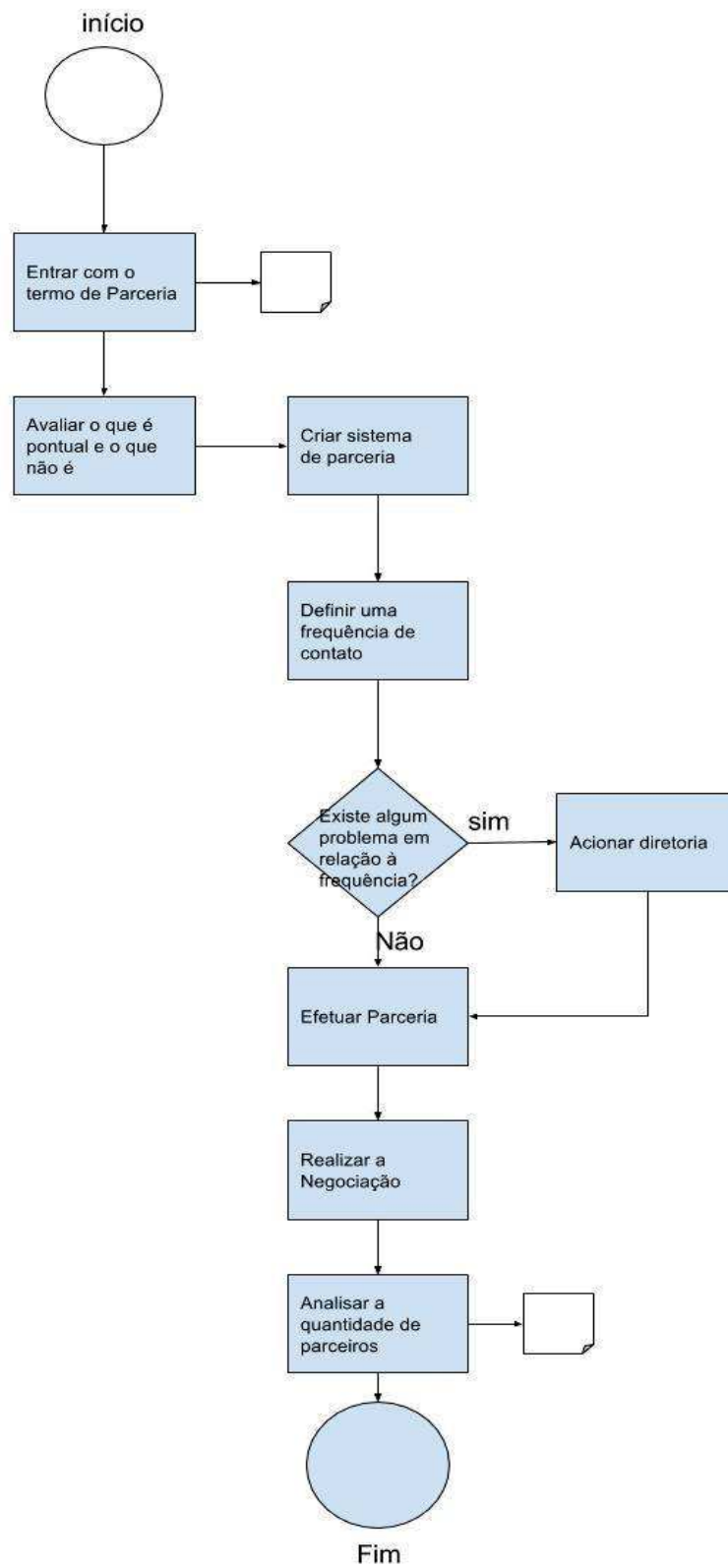
Após a análise do fluxograma em conjunto com membros da diretoria de relações institucionais do PMI-PR. Pode-se identificar três erros nas atividades. Primeiramente deve-se realizar uma proposta e apresentá-la à organização onde será a visita. Só após essa atividade cumprida começa o planejamento. Existem atividades que são de responsabilidade da organização onde a visita será realizada, essas que devem ser indicadas no fluxograma.

Proposta de melhoria para o fluxograma visita de mercado:

Com os problemas identificados, existem alguns itens que podem ser otimizados no fluxograma Visita de Mercado:

- Acrescentar atividade Enviar Proposta ao Parceiro - Parceria aceita? Sim então continua, Não então refazer proposta;
- Parceria Aceita então planejar a visita ao cliente (no lugar de montar a estrutura);
- Separar o que são ações do Parceiro (empresa).

FIGURA 3. FLUXOGRAMA RELACIONAMENTO



FONTE: A Autora (2018).

Análise do fluxograma: O fluxograma Relacionamento tem como objetivo de facilitar o trabalho dos membros responsáveis em protocolar os termos de parcerias do PMI-PR. O termo de parceria é o documento gerado na primeira atividade do processo e nele é descrito os pontos principais e as responsabilidades do processo. O documento gerado na atividade apresenta uma análise da quantidade de parceiros.

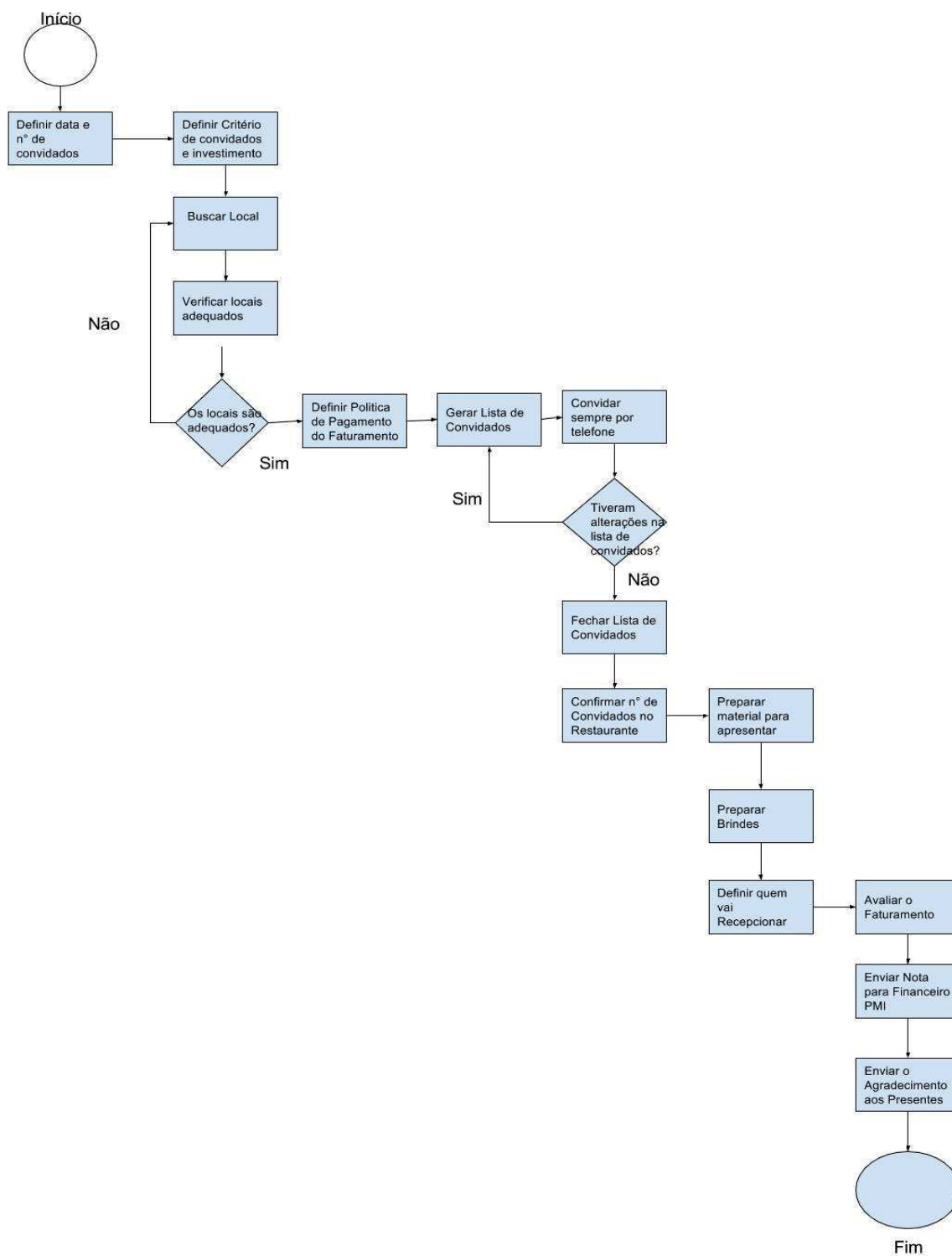
Problemas no processo:

Relacionamento é uma atividade Pós prospecção de parcerias pois ocorre, sempre, após os outros processos.

Proposta de melhoria:

- Transferir esse processo para um segmento de pós prospecção de parcerias.
- Realizar uma nova coleta de dados após o processo ser realizado de correta.

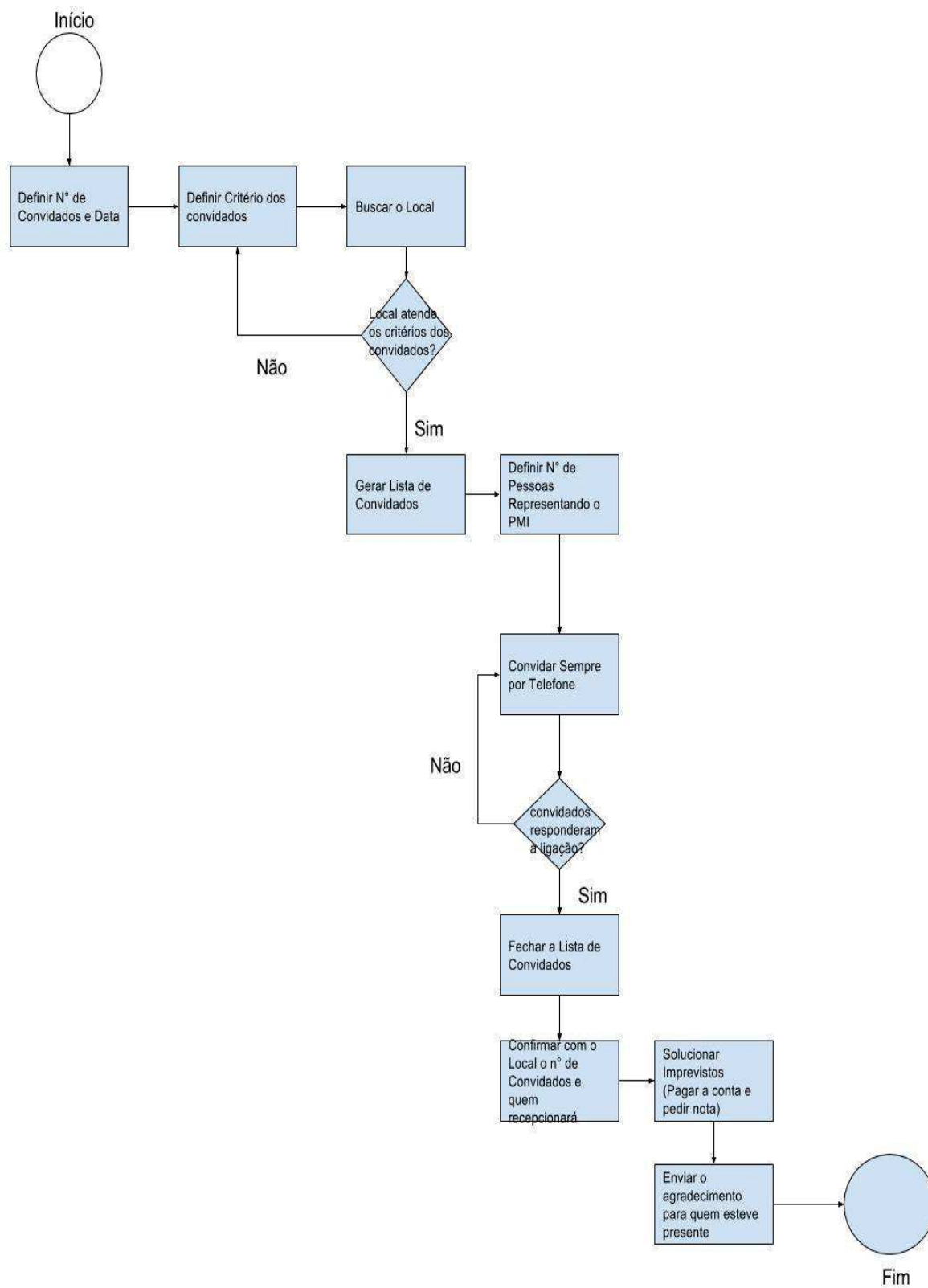
FIGURA 4. FLUXOGRAMA JANTAR COM OS PARCEIROS.



FONTE: A Autora (2018)

Análise do fluxograma: O fluxograma jantar com parceiros auxilia aos membros responsáveis pela organização deste evento, apresentando a sequência das atividades a serem efetuadas. Após a análise do fluxograma, realizada pelos membros da DRI, não foram encontrados erros no processo de jantar com os parceiros. Porém o fluxograma auxilia na compreensão das atividades que envolvem o processo, assim otimizando a realização do mesmo.

FIGURA 5. FLUXOGRAMA HAPPY HOUR EMPRESARIAL



FONTE: A autora (2018)

Análise do fluxograma: O objetivo do fluxograma happy hour empresarial é apresentar as atividades necessárias para a produção deste evento. Mostra as etapas a serem realizadas visando o melhor entendimento do membro responsável pela sua organização. Após a análise do fluxograma, realizada pelos membros da DRI, não foram encontrados erros no processo happy hour empresarial.

5. 2. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Durante a realização do projeto ocorreram diversas reuniões. Dessa forma, todos os voluntários que são membros da DRI acompanharam e contribuíram, descrevendo suas experiências e acompanhando cada mudança no desenho dos fluxos.

O PMI não tem sede física, dessa forma as reuniões são realizadas presencialmente na empresa de algum membro ou em reuniões via internet. Nesse ambiente foram coletados os dados necessários para a análise dos resultados. Lembrando que os resultados apresentados a seguir são análises realizadas com o fechamento do projeto de mapeamento, porém a execução dos processos não foi realizada.

Observou-se que todos os membros da DRI possuem familiaridade com o formato que os processos foram mapeados. Isso se deve ao fato de que os voluntários membros da diretoria de relações institucionais são profissionais de diversas áreas. Com isso é possível visualizar outro benefício no desenho do fluxograma, em que profissionais de diferentes áreas tem capacidade de compreender o que está sendo apresentado.

Com a reunião presencial foi possível perceber como é indispensável, mesmo com os mapas, o auxílio de pessoas que já trabalharam com os processos. Essa observação pode ser compreendida utilizando a descrição dos dados coletados, quando é definido que cada processo tem variação de tempo e de custos, variações essas que causam imprevistos, que necessitam inteiramente do conhecimento humano para serem solucionados.

O mapeamento dos processos trouxe, aos membros que nunca tiveram contato com os processos, compreensão do seu funcionamento. Com isso, foram alcançados

os objetivos da pesquisa. Logo, conclui-se que o mapeamento de processos se tornou fonte de informação para a realização de atividades futuras.

O mapeamento de processos de prospecção de parcerias foi utilizado para auxiliar no desenvolvimento de uma política de parcerias. O Mapeamento de prospecção de parcerias auxilia no entendimento das funções da DRI em relação aos processos de prospecção de parcerias.

Temos então a descrição da política de parcerias, onde os dados foram coletados da troca de e-mails entre os membros da DRI durante a realização deste projeto.

A política tem como objetivo estruturar o desenvolvimento das políticas de parceria corporativas e institucionais do PMI-PR. A iniciativa partiu da Diretoria de Relações Institucionais (DRI), com o apoio da Gerência de Prospecção de Parcerias (GPP).

Descrição inicial das parcerias existentes no PMI-PR previamente estruturadas e definidas;

Classificação das Parcerias formadas com as empresas patrocinadoras e apoiadoras do Congresso Brasileiro (CBGPL 2017), em fase de transição para parcerias permanentes;

O PMI-PR e a DRI encaram cada parceria como sendo única e formatada de acordo com as características específicas de cada organização e sempre partindo da classificação dos parceiros, a qual sempre estará sujeita a melhorias. Cada termo de parceria ou acordo de cooperação deverá possuir texto único que relata todas as características específicas daquela relação, contendo também as devidas assinaturas dos responsáveis pelo cumprimento das intenções.

A ideia se desenvolve a partir de uma política central, que se aplica a todas as categorias, descrita em seu texto, e intitulada Política de Parcerias Institucionais e Corporativas. A partir desta, toda e qualquer parceria fica classificada em uma ou mais das categorias a seguir:

Estas parcerias são especiais no sentido que serão firmadas visando a um evento em especial. Devem trazer toda a especificidade inerente ao evento e à relação. São totalmente independentes das outras parcerias acima.

Diretoria de Relações Institucionais Exemplos: Contratos firmados com patrocinadores e apoiadores de eventos. Organizações que possuem a maturidade e

o interesse em capacitar recursos humanos a elas ligadas nas práticas preconizadas pelo PMI. Exemplos: Entidades de classe e empresas de energia elétrica.

Organizações que oferecem treinamento e/ou capacitação em diversos formatos, voltados ao gerenciamento de projetos. Exemplos: Cursos de pós-graduação, Consultorias e treinamentos. Organizações que oferecem produtos, serviços e soluções que são do interesse do PMI-PR e/ou dos profissionais do segmento de gerenciamento de projetos. Exemplos: Fabricantes de software, livrarias, coworking e empresas de eventos. Organizações que comercializam tipos diferentes de mídia, e que podem ser de interesse do PMI para divulgações de diferentes propósitos. Exemplos: Revistas, painéis digitais e redes de televisão.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo geral apresentar os processos de prospecção de parcerias da DRI, utilizando os processos mapeados em formato de fluxogramas como fonte de informação, bem como objetivos específicos de mapear os processos referentes a prospecção de parcerias na diretoria de relações institucionais do PMI-PR; Contribuir com a compreensão dos processos; Auxiliar os membros da diretoria na realização de suas tarefas por meio do uso de fluxogramas.

Os objetivos do trabalho foram atingidos com o mapeamento dos processos. A aplicação do mesmo apresenta as melhorias propostas, mesmo que futuramente exista a necessidade de outro formato no desenho do mapa de processos de prospecção de parcerias, esses fluxogramas poderão ser utilizados como base.

O projeto foi realizado com recursos de fácil acesso, porém encontrou-se dificuldades no trabalho relacionado a gestão de pessoas, mapear os processos resulta em definir uma nova descrição da sequência de como as atividades são realizadas. Afetando as pessoas dessa forma o mapeamento interfere na cultura: a forma de realizar tarefas será modificada.

O mapeamento de processos pode trazer inúmeros benefícios à diretoria do PMI-PR. Após a análise dos documentos existentes conclui-se que o tratamento das informações é indispensável para o bom funcionamento da diretoria. Os documentos já existentes devem auxiliar na análise dos processos.

Como exemplo, observa-se que com o projeto notou-se melhorias no entendimento dos voluntários em relação aos processos de prospecção de parcerias na diretoria do *Project Management Institute* Paraná, pode-se esperar que as atividades sejam realizadas de forma mais rápida e que os riscos sejam diminuídos. Sem desconsiderar que para a melhor eficiência na execução dos processos, é necessário o conhecimento, as habilidades, a criatividade, a motivação e a competência das pessoas.

Visto que a pergunta de pesquisa a ser respondida é: **“Como o fluxograma pode auxiliar no entendimento dos processos de prospecção de parcerias da Diretoria de Relações Institucionais do PMI-PR?”**. Foi possível observar que os fluxogramas podem auxiliar para o conhecimento dos processos. Apresentando a sequência de cada atividade, a realização das mesmas é feita de forma mais eficaz.

Sobre a proposta inicial, que não foi concluída, de mapear os processos em BPMN mostra que os resultados deste estudo não preenchem todas as lacunas de conhecimento sobre o teletrabalho.

6.1 DIFICULDADES DE PESQUISA

A principal dificuldade durante a realização do trabalho foi sua aplicação em uma instituição formada apenas por voluntários. Mesmo trabalhando com profissionais da área de gerenciamento de projetos, todos os membros, mesmo dispostos a ajudar e comprometidos com o projeto, tem suas responsabilidades como seus empregos e projetos pessoais. Com esse fator é necessário adaptar a pesquisa a realidade do ambiente onde ela está sendo aplicada.

O fato de não existir vínculo empregatício no PMI-PR, não significa que as pessoas darão menos importância às atividades delegadas a elas, por se tratar de especialistas na área de gerenciamento de projetos. Todos os profissionais se mostraram competentes durante toda a realização deste trabalho. Essa adaptação reflete na coleta de dados, ferramenta de pesquisa e na análise dos resultados. Como resultado as ferramentas foram escolhidas a partir da necessidade de cada objetivo e da realidade do ambiente estudado.

REFERÊNCIAS

ALDO, A. B. **A questão da informação**. Revista São Paulo em Perspectiva, Fundação Seade, v 8, n 4 , 1994.

ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Gestão da Qualidade – Diretrizes para a Qualidade em Gerenciamento de Projetos**. NBR ISO 10006. Rio de Janeiro, Dez/2000.

BARNES, R. M. **Estudo de movimentos e de tempos: projeto e medida do trabalho**. Editora Edgard Blücher Ltda. São Paulo, 1977.

BARNES, R. M.. **Estudos de Movimentos e Tempos**, São Paulo, editora Edgard Blucher, 1982.

BYTHEWAY,

A. **Investing in Information: the information Management Body of Knowledge (IMBOK)**. New York. 2014

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

CHOO, C. W. **Perception and use of information sources by chief executives in environmental scanning**. Library and Information Science Research, Boston, 1994.

D'ASCENSÃO, Luiz Carlos M. **Organização, sistemas e métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos**. São Paulo: 2001.

DAYCHOUM, Merhi. **Gerência de projetos: programa delegacia legal / Merhi Daychoum**. Rio de Janeiro: 2005.

DESSLER, G.. **Management, Leading People and Organizations in the 21 Century**. Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall, 1998.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001, 17 e 37p.

HUNT, V. D.. **Process mapping: how to reengineer your business processes**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1996.

KEELLING, Ralph. **Gestão de Projetos: uma abordagem global / Ralph Keelling**. São Paulo: Saraiva, 2002.

KUNSCH, M. M. K. **Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul. Difusão Editora. 2006.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LIMA, M. E. **Os equívocos da excelência: as novas formas de sedução na empresa**. Petrópolis: Vozes, 1996.

LINS, B. F. E. **Ferramentas básicas da qualidade**. Brasília, 1993.

MARCHIORI, P. Z. **A ciência da gestão de informação: compatibilidades no espaço profissional**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v31n2/12910.pdf> > Acesso em julho de 2017.

MACEDO, K. B. **Empresa familiar brasileira: cultura, poder e decisão**. Goiânia: Editora Terra – Universidade Católica de Goiás, 2001.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração de Projetos: como transformar idéias em resultados**. 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

MELO, A. E. N. S.. **Aplicação do Mapeamento de Processo e da simulação no desenvolvimento de projetos de processos produtivos**. Itajubá: UNIFEI, 2011.

OLIVEIRA, Almir Almeida. **Observação e entrevista em pesquisa qualitativa**. Revista FACEVV. Vila Velha. jan. 2010.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (Org.). **PMI-PR**. 2017. Disponível em: <<http://www.pmipr.org.br/site/home>>. Acesso em: 10 jun. 2017.

PINHO, A. F. **Combinação entre as técnicas de fluxograma e mapa de processo no mapeamento de um processo produtivo**. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 27. 2007. Foz do Iguaçu: ABEPRO, 2007. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007_TR570434_9458.pdf> outubro de 2017.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos (PMBOK)**. Project Management Institute, 2014.

RICHARDISON, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**, São Paulo: EPU, 1980.

ROTHER, M.; SHOOK, J. **Aprendendo a enxergar**. São Paulo: Lean Institute Brasil, 2000.

SALIM, J. J. **O conhecimento em ação**. São Paulo: Atlas, 2005. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/viewFile/34804/33603>> outubro de 2017.

SINK, D.S. e TUTTLE, T.C. **Planejamento e Medição para a Performance**. Rio de Janeiro: 1993.

SOUSA, F. A. **A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE GESTÃO**: Um estudo de caso em uma empresa varejista de Picos - PI. 2013

Disponível em:

<<http://www.leg.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/Monografia%20Cultura%20Organizacional.pdf>>

Tamayo, A. e Gondim, M. G. C. **Escala de valores organizacionais**. Revista de Administração. 1996.

VERNADAT, F. B. **Enterprise Modeling and Integration: principles and applications**. Chapman & Hall. London. 1996.

XAVIER, R. **Gestão de Pessoas na prática: os desafios e as soluções**. São Paulo: Gente, 2006.

APÊNDICE

Apêndice 1 – Pedido de autorização para utilização do PMI-PR como objeto de estudo.

Curitiba, 24 de março de 2017.

À
Diretoria PMI-PR

Venho por meio deste apresentar uma proposta para realização de **Trabalho de Conclusão de Curso, tendo como objeto de estudo o PMI-PR**. Estarei realizando o trabalho para concluir a graduação no curso de bacharelado em Gestão da Informação na Universidade federal do Paraná.

Tenho como proposta de projeto: Mapear e modelar os processos do PMI-PR, analisar o ciclo de informação, analisar a gestão de TI, identificar problemas relacionados à dados, informação e conhecimento. Além disso, gostaria de contribuir com melhorias em Informação para Projetos. Tenho experiência em gestão documental, gerenciamento de fluxo de informação, gestão de TI e informação como suporte para tomada de decisões. Essas experiências podem ser integralizadas com a gestão de projetos que será foco o principal do TCC.

Estou filiada ao PMP-PR a pouco tempo e não conheço a organização internamente, dessa forma terei dedicação em aprender sobre. Minha disponibilidade de horários é sexta pela manhã, no final de tarde na terça-feira, quinta-feira e sexta-feira, além disso estou disponível nos finais de semana. **Porém, no início de Maio encerro o meu estágio na UFPR e terei todas as tardes disponíveis.** Assim me dedicarei exclusivamente ao TCC e consequentemente estarei contribuindo com o PMI-PR.

Além das habilidades descritas anteriormente tenho conhecimento de análise e tratamento de redes e mídias sociais, análise de banco de dados, e estou desenvolvendo um projeto de empreendedorismo em design gráfico (também como projeto acadêmico). Como voluntária estou certa que essas habilidades podem contribuir com o PMI-PR de várias formas.

Gostaria de enfatizar que **a realização do TCC resulta em melhorias no objeto de estudo** que neste caso é o PMI-PR, assim a organização será beneficiada com a aplicação de melhorias propostas ao fim do estudo.

Agradeço a atenção dispensada, e aguardo um posicionamento sobre meu pedido de realização de trabalho acadêmico.

Atenciosamente
Flavia Coutinho Barros

ANEXOS

Anexo 1. Modelo de documentação utilizada como base para análise do funcionamento da diretoria do PMI-PR. O documento foi extraído do ambiente de compartilhamento Google Drive e foi criado por membros da diretoria.



Curitiba, 16 de setembro de 2016.

À

XXX

A/C.:

XXXXXX XXXXXXXX

Conforme tratado em reunião no dia 13 de setembro de 2016, temos a satisfação de apresentar a proposta de parceria entre a XXX e o PMI-PR, com base no que foi levantado na ocasião.

Sobre o PMI-PR

O PMI-PR é o capítulo, ou *Chapter*, paranaense do PMI (*Project Management Institute*) que atua como representação e multiplicador do PMI Global, e é constituído exclusivamente por voluntários que atuam nas diversas frentes de ação em projetos os mais variados, com objetivo de divulgar a profissão, divulgar as boas práticas de gestão e apoiar a comunidade na busca da excelência em gestão.

Sobre o PMI

O PMI (*Project Management Institute*), fundado em 1969, é hoje o líder mundial enquanto instituição sem fins lucrativos de profissionais em gerenciamento de projetos. É uma instituição que outorga certificações em várias áreas de conhecimento, o que confere legitimidade na atuação dos profissionais que as possuem. Também oferece uma série de benefícios àqueles profissionais que são filiados, como acesso às publicações de padrões e outros conteúdos, incluindo o PMBOK (Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos), e promove parcerias de incentivo com empresas e instituições de ensino.



Escopo da parceria:

1. Inclusão da logomarca da XXX no site do PMI-PR na área de parceiros;
2. Inclusão da marca da XXX em todas as peças de comunicação institucional do PMI-PR que mencionem parceiros (Newsletter, divulgação de eventos, apresentação de eventos e qualquer outra que venha a ser criada com esse propósito);
3. Divulgação da parceria na comunicação direta e nas redes sociais em que o PMI-PR atua para divulgação de suas atividades;
4. Divulgação da parceria em eventos realizados pelo PMI, com exceção do CPGP – Congresso Paranaense de Gerenciamento de Projetos e CBGP – Congresso Brasileiro de Gerenciamento de Projetos, os quais possuem contratos próprios de patrocínio que devem ser discutidos separadamente;
5. Divulgar oportunidades profissionais (vagas) informadas pela XXX nos canais eletrônicos do PMI-PR;
6. Filiação gratuita de até 5 (cinco) colaboradores XXX ao PMI-PR, não estando incluída a filiação ao PMI Global (que é pré-requisito e deve ser feita pelo próprio parceiro ou colaborador), que inclui acesso a todos os benefícios globais, incluindo as publicações originais do PMI como o Guia PMBOK;
7. Inscrição gratuita de até 2 (dois) colaboradores do parceiro no CPGP, realizado anualmente;
8. Realização de até 2 (duas) palestras institucionais sobre o PMI-PR, com objetivo de divulgar os benefícios profissionais da certificação e da filiação, sendo;
9. Realização de uma palestra com conteúdo global sobre a profissão de gerenciamento de projetos, em evento que venha a ser organizado pela XXX, nas instalações da XXX ou em local a ser definido na cidade de Curitiba;
10. Registro de PDUs nos eventos de organizados pela XXX com apoio do PMI-PR;

Benefícios adicionais:

1. Fornecimento de folders, e demais materiais impressos, editado pelo PMI, com ênfase na divulgação dos benefícios da filiação ao PMI, formas de obter as certificações e promoção do valor do gerenciamento de projetos;
2. Participação de colaboradores indicados pela XXX nos eventuais grupos de estudos criados pelo PMI-PR;
3. Vantagens e preferências para seus colaboradores em eventos do PMI-PR, conforme política de cada evento;
4. Apoio na divulgação da filiação e certificação e apoio a grupo de estudos organizado pela XXX, e apoio na aplicação da prova de certificação;





5. Divulgação de boas práticas para a comunidade de Gerenciamento de Projetos na comunicação do PMI-PR e m eventos como o Happy Case;
6. Participação nos eventos de networking empresarial promovidos pelo PMI-PR (jantar dos parceiros, etc.);
7. Envolvimento com a comunidade empresarial com potencial de desenvolvimento de novos negócios;
8. Participação de colaboradores indicados pela XXX em ações de outros parceiros, conforme política de cada evento e de cada parceiro;
9. Participação nos projetos voltados ao mercado e comunidade (como o PMI Visita);
10. Possibilidade de participação dos colaboradores da XXX filiados ao PMI-PR no processo seletivo para o Programa de Voluntariado.

Contrapartida da parceria:

1. Divulgação do PMI-PR como parceiro institucional e da logomarca do PMI-PR nos materiais de comunicação impressa e eletrônica que tenham por objetivo divulgar a parceria com o PMI-PR;
2. Disponibilização de espaço físico (auditório, salas de reunião, coffee break), conforme disponibilidade e negociação prévia, para a realização de eventos que busquem reforçar e expandir a parceria, tais como palestras e eventos de captação de filiados e voluntários na região;
3. Doação de R\$ 500,00 / mês.

Período da parceria:

1. Anual, com possibilidade de renovação através de termo aditivo.

Atenciosamente.

XXXXXXXXXXXXXXXXXX
PMI-PR
XXXXXXXXXXXXXXXXXX



Mapeamento de Processos

Primeiramente foi discutido o processo **VISITA MERCADO** que é composto de:

- Conversa com o parceiro
- Datas
- N° de pessoas
- Trabalho de validação

Estrutura

- Restrição em relação aos participantes
- Contato com a diretoria de mkt

Formulário de solicitação - desenvolver a arte palestrante (aproximadamente 10 dias)

- Validação do convite
- Abertura do evento no sympla
- Abrir divulgação para dentro do PMI para filiados
- Divulgação do evento
- Pedido interno para registro de PDU material do PMI banner
- Receber o n de inscitos - durante o processo de validação ver adesão das pessoas do evento
- Validação da lista - se existir validação avisar filiado se ele pode participar
- Definir participante que representa o PMI (diretor, gerente, analistas)
- Mandar a lista para autorizar na portaria (incluir pmi na lista)
- Estar presente no evento
- Retorno de quem esteve presente
- Pesquisa de satisfação
- Carregar pdu
- Informar o mkt com fotos registros
- Encerramento do evento
- Relatório do encerramento
- Tabular resultados

RELACIONAMENTO

- Entrada do termo de parceria (Documento)
- O analisa avalia no termo o que é pontual e o que não é pontual
- Sistema de parceria
- Definir uma frequência - contato - e-mail ou telefone
- Caso tenha problema - acionar a diretoria
- Parceria - algumas tem data de termino
 - Ver antecipado - 3 a 2 meses antes monitorar a questão de parceiros
- Negociação
- Analisar quantos parceiros recebemos e quantos estamos mantendo

JANTAR DE PARCEIROS (reúne os parceiros existentes e os potenciais)

- Definir o ticket médio de n de convidados pro jantar data
- Critérios de convidados e valor de investimento por pessoas
- Busca de local
 - Verificar estrutura como por exemplo Projetor, tv, tomada...
- Locais adequados a receber o evento - espaços reservados
- Política de pagamento faturamento
- Gerar lista de convidados

Todas as diretorias vão ter convidados - validada com o diretor - ordem de importância lista de espera e o nº de pessoas representando o PMI

- Convites - sempre telefone - envio da confirmação por e-mail pessoal e intransferível
- Com a confirmação – se não confirmou ligar novamente
- Fechar a lista de convidados
- Confirmar o número de convidados com o restaurante
- Preparar o material para levar no dia para apresentar
- Preparar os brindes para os parceiros
- Quem vai estar pra recepcionar – geralmente o diretor
- Avaliar o faturamento
- Envio da nota para o financeiro do PMI
- Envio do agradecimento a quem esteve presente

HAPPY HOUR EMPRESARIAL - custeio próprio e reúne os parceiros potenciais (encontro informal)

- Número de convidados
- Data
- Critérios de convidados
- Busca do local
 - Locais adequados a receber o evento - espaços reservados
- Gerar lista de convidados - todas as diretorias vão ter convidados – aberto
- Número de pessoas representando o PMI
- Convites - sempre telefone - envio da confirmação por e-mail cada diretoria convida os seus parceiros em potencial
- Confirmação dos participantes
- Fechando a lista de convidados
- n de convidados confirmar com o local e quem vai estar pra recepcionar (PMI)
- Imprevistos (pagar para o convidado pedir nota para reembolso)
- Envio do agradecimento a quem esteve presente

A próxima reunião para tratar do mapeamento dos processos será 5 de setembro via Skype.

